

PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DE PRODUCTOS DE ASEO

Jairo Andrés Agudelo Calderón, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

El presente documento permite tener claro a la microempresa de productos de aseo a dónde quiere llegar como organización y establecer planes de acción y control que conduzcan a alcanzar las metas trazadas; es importante resaltar que la estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de forma tal que facilita la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, control, herramientas de control.

STRATEGIC PLANNING AND CONTROL PROPOSAL FOR A SMALL COMPANY OF CLEANING PRODUCTS

ABSTRACT

This document allows small company of cleaning products where going as an organization and establish action plans and control leading to achieve the goals, it is important to note that the strategy is a vital management tool to determine the orientation of the company, so that facilitates the transformation and adaptation of the organization to the realities of the competitive environment.

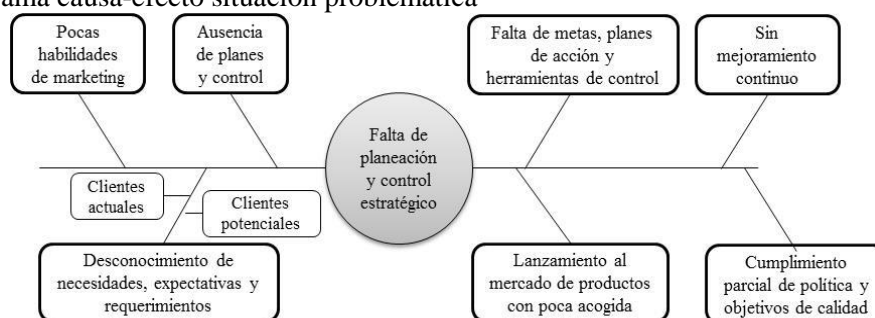
JEL: M14; M16

KEYWORDS: Strategic Plan, control, control tools.

INTRODUCCIÓN

El objeto del presente documento es presentar una propuesta de planeación y control estratégico para una microempresa familiar de productos de aseo elaborada con el fin de determinar su orientación, y mostrar a su vez el proceso llevado a cabo para su estructuración. El diagrama causa-efecto (Figura 1) muestra motivos y consecuencias actuales de la situación problemática a la que se pretende dar solución.

Figura 1: Diagrama causa-efecto situación problemática



Fuente: Elaboración propia

La metodología usada parte de un diagnóstico del estado actual de la empresa en temas relacionados con planeación y control estratégico, lo que permite, tras identificar las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes actuales y potenciales, orientar la propuesta de planeación y control estratégico a su satisfacción. Luego se procede a formular una propuesta de planeación usando conceptos de prospectiva para ofrecer un horizonte claro a donde se quiere llegar como empresa, a plantear estrategias empresariales que permitan fortalecer la empresa no solo en el corto, sino en el mediano y largo plazo. Finalmente, se establecen herramientas de control y mejoramiento que permitan la realimentación y la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas y que estén enfocadas en el mejoramiento continuo.

REVISIÓN LITERARIA

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa “general” en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual. (Muñiz, 2010)

Según Vélez (2012) la teoría clásica de la administración no se ocupa de la organización con una estructura dinámica y no limitada, sólo alcanza a reconocer a la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la componen y su interrelación, a través del organigrama que esquematiza la distribución de las áreas y sus relaciones, lo que permite identificar los puestos y las líneas de mando. Dado que las empresas son dinámicas y, a su vez están inmersas en mercados cambiantes, las organizaciones deberían contar con una gestión orientada por el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) lo que permitiría realizar planeación estratégica y reevaluarla en un periodo razonable de tiempo incluyendo el aprendizaje obtenido en la aplicación del ciclo como resultado del análisis de las causas de las variaciones presentadas entre lo planeado y lo ejecutado.

La planeación estratégica busca definir objetivos, estos deben ser medibles y alcanzables, también se deben considerar los recursos requeridos al momento de construir planes que permitan el logro de los objetivos propuestos; esta planeación es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño y busca cubrir todas las áreas de la misma, de modo tal que se logre el éxito global y no sólo el de un área en particular. Chiavenato (1981), señala como componentes de planeación: 1) La identificación de los responsables de definir los objetivos organizacionales y la forma en que se construyen, 2) la elaboración de planes y proyectos para alcanzarlos, 3) la programación de actividades, 4) el establecimiento de indicadores de gestión y 5) el seguimiento y control.

La planeación estratégica parte de la definición de la misión, los objetivos y la visión organizacional, estas decisiones son tomadas por los directivos. Muñiz (2010) expresa que la misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; su formalización es necesaria para hacer explícito el qué, cómo y para qué de la organización, por su parte Senge (2004) considera que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor”. La visión expresa la orientación que se quiere dar a la empresa en el largo plazo, esta se propone y se ajusta en el tiempo según el comportamiento del mercado, para ello se debe conocer la idea principal que motiva el desarrollo futuro de la empresa, identificar los aspectos estratégicos que requieren mayor esfuerzo para alcanzar la idea principal y el cómo identificar si se va por buen camino. Los objetivos en una organización constituyen la forma específica en que se elimina la brecha existente entre la misión y la visión. Estos son metas que la empresa debe cumplir, es importante que sean conocidos por todos los miembros de la organización, para que sirvan como elementos orientadores de sus labores. Los objetivos

de la empresa permiten medir su desarrollo, estos pueden ser financieros y estratégicos. Los primeros se refieren típicamente al incremento de utilidades, el adecuado flujo de caja, la obtención de rentabilidad de la inversión, el aumento de ingresos e incremento de valor de las acciones. Los segundos se relacionan básicamente con la competitividad de la empresa, análisis del mercado, mejor reputación, liderazgo y mayor participación en el mercado.

El modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002), creado para medir el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, a través del uso de indicadores, este modelo se puede aplicar a cualquier empresa independientemente de su tamaño y objeto social. Su aplicación inicia con la planeación estratégica para desarrollar elementos que se pueden plasmar en un mapa estratégico que muestra y relaciona los objetivos, iniciativas y medidas de desempeño. También, es necesario identificar “la propuesta de valor al cliente”, es decir, aquello que diferencia la empresa de las demás desde la óptica del cliente; a este nivel, según Treacy y Wiersema (referenciados en Kaplan y Norton, 2002) existen tres estrategias no excluyentes: 1) Liderazgo de productos, que se centra en ofrecer la máxima calidad y funcionalidad, 2) Relación con el cliente, que se ocupa de la generación de vínculos con los compradores, para conocerlos y ofrecerles productos que satisfagan a sus necesidades; y 3) Excelencia operativa, que se enfoca en ofrecer productos a un precio competitivo.

Las estrategias dirigen la compañía al cumplimiento de los objetivos a la luz de su misión. Según Kotler y Armstrong (2001) cuando se habla del mercado en términos mercadológicos, se refiere al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o un servicio. Para establecer las estrategias, primero se debe conocer sus necesidades, expectativas y requerimientos.

El control estratégico consiste en hacer seguimiento y evaluar la gestión empresarial a distintos niveles para asegurar su funcionamiento correcto, de modo tal que se logren los objetivos planeados a través de las estrategias establecidas. Para su ejecución es posible usar evaluación cualitativa de manera complementaria al cálculo e interpretación de indicadores. El control permite verificar lo sucedido para identificar las variaciones y sus causas, de forma que sea posible diseñar a futuro acciones correctivas.

Para la incursión del aprendizaje obtenido en los futuros ciclos de planeación estratégica, es posible aplicar en la industria una herramienta de uso común en el ámbito militar conocida como “Lecciones aprendidas” que parten de la descripción de los hechos y resultados de una experiencia adversa para identificar los aspectos que causaron las fallas o dificultades. Esta documentación de la experiencia permite hacer explícitos los elementos que se deben tener en cuenta a futuro para evitar caer en ese mismo tipo de errores en situaciones y escenarios similares, aumentando así la probabilidad de éxito, resultado de reducir la incertidumbre asociada a cada elemento identificado, y deben ser socializadas para multiplicar el aprendizaje dando así un uso eficiente al conocimiento. Al respecto la Procuraduría General de la Nación señala que al hablarse de “lecciones aprendidas, se está haciendo referencia a estrategias, metodologías para evaluar y divulgar, de manera sistemática y técnica, las iniciativas y experiencias en un área específica, identificar sus errores y aciertos, divulgarlos y ayudar a identificar en cuáles contextos se pueden replicar”. En este mismo sentido el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de los Estados Unidos, señalan que “estas se constituyen en conocimiento que se ha acumulado a través de la experiencia y que al ser compartido se convierte en beneficioso para el desempeño del conjunto de la organización”.

METODOLOGÍA

La metodología se estructuró en seis etapas, que van desde la revisión de la literatura hasta el establecimiento de herramientas de control y mejoramiento, pasando por el diagnóstico inicial, el conocimiento de los clientes, la planeación estratégica y la definición de planes para la organización. Esta se detalla en la tabla 1.

Tabla 1: Relación de hipótesis de investigación y objetivos específicos del proyecto

Hipótesis	Objetivos específicos	Actividades	Indicadores
Contar con planeación y control estratégico ayuda a la empresa a posicionarse en el mercado, al facilitar su transformación y adecuación a las realidades del entorno competitivo y a las expectativas del cliente.	Hacer un diagnóstico inicial del estado actual de la empresa en temas relacionados con planeación y control estratégico.	Estudiar y relacionar los conceptos requeridos	Revisión bibliográfica
		Observación directa	Diagnóstico inicial
		Entrevistas con los miembros de la organización	
	Identificar las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes actuales y potenciales para orientar la propuesta de planeación y control estratégico a su satisfacción	Análisis de las ventas de los últimos años	Tendencia de las ventas Clientes tipo A, B y C
		Diseño y aplicación de encuesta a clientes actuales	Análisis estadístico de los resultados
		Entrevista estructurada a: gerente comercial, representante de ventas y distribuidor	Análisis opinión de entrevistados
		Consultar tendencias del mercado en Internet y bases de datos virtuales.	Expectativas de los clientes potenciales
Tener claro un plan de acción o unas metas específicas permite a la empresa, contar con estándares para llevar a cabo un control que favorezca el mejoramiento continuo.	Formular una propuesta de planeación para ofrecer un horizonte claro a donde se quiere llegar como empresa.	Identificar y materializar la orientación de la empresa con los directivos	Orientación de la empresa
	Plantear estrategias empresariales que permitan fortalecer la empresa no solo en el corto, sino en el mediano y largo plazo.	Plantear estrategias empresariales	Estrategias para el corto, mediano y largo plazo.
	Establecer herramientas de control y mejoramiento que permitan la realimentación y verificación del cumplimiento de las actividades propuestas, y que estén enfocadas en el mejoramiento continuo	Diseñar herramientas de control y mejoramiento	Herramientas de control y mejoramiento

La Tabla relaciona las hipótesis formuladas al inicio de la investigación, con los objetivos específicos, y estos a su vez con las actividades que permiten su cumplimiento y los indicadores de los mismos. Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del proyecto parte de una revisión bibliográfica para profundizar y relacionar los conceptos requeridos.

Una vez claros los conceptos, se hace un diagnóstico inicial del estado actual de la empresa en temas relacionados con planeación y control estratégico, a través de observación directa y entrevistas con algunos miembros de la organización.

Luego, como base del trabajo, se identifican las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes actuales y potenciales para orientar la propuesta de planeación y control estratégico a su satisfacción. A este nivel se usa triangulación de la información, tomando por una parte la información histórica de las ventas de los clientes durante los últimos años y analizando su comportamiento para identificar su tendencia y los clientes tipo A, B y C, la segunda fuente de información es la aplicación de un tipo de encuesta a un número representativo de clientes y análisis estadístico de los resultados para conocer lo que desean, - para calcular la cantidad de clientes de cada segmento se usa la determinación de tamaño de muestra en una población finita con distintos niveles de confiabilidad (la mayor para el segmento A)-; y finalmente, se hace una entrevista estructurada al gerente comercial, un representante de ventas y un distribuidor para conocer su percepción al respecto, la opinión de estos dos últimos es muy importante pues son quienes están permanentemente en contacto con el consumidor final y conocen de primera mano sus comentarios. Para estar al tanto de las expectativas de los clientes potenciales se consultan las tendencias del mercado de productos de aseo líquido publicadas en Internet y bases de datos virtuales.

Posteriormente se formula una propuesta de planeación para ofrecer un horizonte claro sobre dónde llegar como empresa. Se identifica y materializa la orientación de la empresa de manera conjunta, en reunión con los directivos.

Se procede entonces a plantear estrategias empresariales que permitan fortalecer la empresa no sólo en el corto, sino en el mediano y largo plazo.

Finalmente, se establecen herramientas de control y mejoramiento que permitan la realimentación y la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas y que estén enfocadas en el mejoramiento continuo.

Durante las tres últimas etapas se contó con realimentación permanente del gerente de la empresa frente a las propuestas elaboradas para su mejora, cambio, ampliación y posterior divulgación.

RESULTADOS

Tras la revisión de la literatura fue posible construir la tabla 2 que orienta el desarrollo del proyecto y relaciona los conceptos investigados con las herramientas que facilitan su materialización para la organización objeto de estudio.

Tabla 2: Relación de la revisión de la literatura y sus herramientas de materialización

Etapa del ciclo PHVA	Componentes de planeación	Herramientas
Planear	Identificación de responsables de definir objetivos organizacionales y la forma en que se construyen	Organigrama Misión ajustada Visión actualizada Objetivos estratégicos y financieros Estrategias Mapa de procesos
	Elaborar planes y proyectos para alcanzarlos	Planes Guía para proponer proyectos con responsables y recursos
Hacer	Programación de actividades	Herramientas de programación
Verificar	Establecimiento de indicadores de gestión	Cuadro integral de mando
	Seguimiento y control	Indicadores de gestión
Actuar		Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia

Dentro del diagnóstico a través de la visita y las entrevistas no estructuradas con el gerente general, el gerente comercial y la gerente administrativa y financiera, se identificó que aunque la empresa cuenta con un organigrama claro (Figura 2), “que articula las posiciones de la organización en la que la unidad de mando establece a quien debe reportar un empleado sus actividades” (Vélez, 2012), una visión y una misión formuladas carece de planeación y control estratégico, por lo mismo, no cuenta con un horizonte lo suficientemente claro de dónde quiere llegar, mucho menos planes de acción, ni herramientas de control que conduzcan a alcanzar esas metas.

En la tabla 3 se verificó que la misión actual mostrara el qué, el cómo y el para qué de la organización.

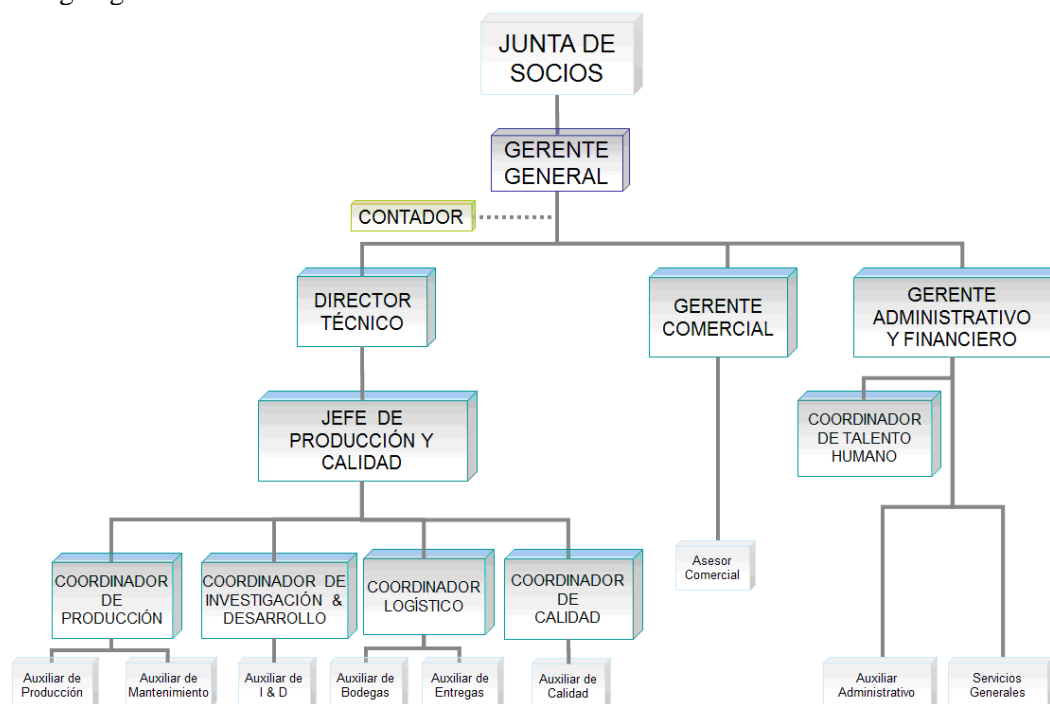
Tabla 3: Análisis misión actual

Qué?	Somos una empresa dinámica con grandes ideales, fuertes principios de honestidad, responsabilidad e integridad dedicada a la elaboración y comercialización de productos de aseo y limpieza, con personal altamente calificado comprometido con la atención de las necesidades de nuestros clientes.
Cómo?	Usamos todo nuestro conocimiento, talento, tecnología, trabajo en equipo y habilidades
Para qué?	para crear soluciones que satisfagan las expectativas de nuestros clientes a través de procesos productivos eficientes, investigación y desarrollo de productos y servicios de la más alta calidad, con el fin de proporcionar mejores estándares de vida para la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

Del mismo modo la tabla 4 identifica la idea principal que motiva el desarrollo futuro de la empresa, los aspectos estratégicos que requieren mayor esfuerzo para alcanzarla y el cómo identificar si se va por buen camino, elementos contemplados en la visión actual.

Figura 2: Organigrama



Fuente: Industrias Novaquim S.A.S.

Tabla 4: Análisis visión actual

Idea principal	Para el año 2016, queremos ser una compañía ampliamente reconocida en la elaboración y comercialización de productos de aseo y limpieza a nivel institucional,
Aspectos estratégicos requeridos	innovando continuamente nuestros procesos, para brindar una mejor calidad de vida y una mayor preservación del medio ambiente, contando con fuertes valores, talento humano y los más altos estándares de calidad
Cómo identificar si se va por buen camino?	buscando posicionar la compañía como líder en el mercado local.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

La empresa no cuenta con unos objetivos a nivel general, aunque sí con unos de calidad, la tabla 5 muestra que todos son del tipo estratégico y no hay financieros. Como estos objetivos no son medibles y no se han materializado en planes y/o proyectos específicos para su cumplimiento se carece de herramientas de control.

Tabla 5: Análisis objetivos de calidad

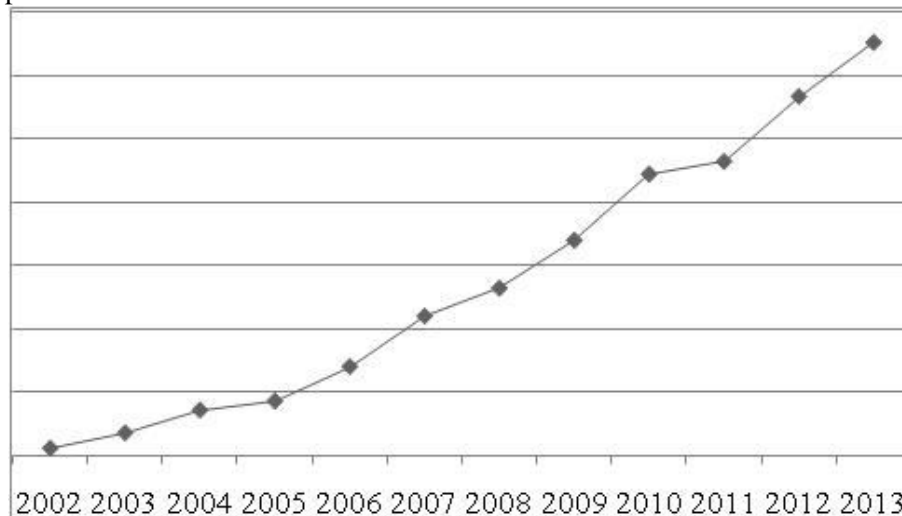
Objetivos de calidad	Tipo de objetivo	
	Financiero	Estratégico
Mejorar el desempeño de los procesos productivos		X
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente, por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos y cantidades especificadas		X
Extender los canales de comercialización de productos ofrecidos por la empresa con el objeto de ampliar la cobertura del mercado.		X
Ingresar en los diferentes sectores institucionales, mediante una acción comercial basada en el concepto de calidad de servicio.		X

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

Esta ausencia de planeación estratégica formal es resultado de responder a lo que surge en el día a día desde el surgimiento de la empresa en el año 2001, esto es usual en las microempresas de carácter familiar, donde la administración recae sobre los socios creadores, la planeación a largo plazo es escasa y genera grandes conflictos entre los miembros de la organización.

Para orientar las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes se partió del análisis de la información histórica de ventas, en primer lugar se identifica su tendencia incremental que se muestra en la figura 3; luego la tabla 6 relaciona el porcentaje de aumento de las ventas año a año, se resalta que este valor es muy variable, por lo que no se puede usar para hacer proyecciones y tampoco se puede concluir al respecto. Finalmente, para clasificar los 529 clientes existentes en tipo A, B y C, se usa como parámetro el valor total de compras en pesos durante el 2003, el resumen de esta clasificación se observa en la tabla 7.

Figura 3: Comportamiento histórico de las ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

Tabla 6: Porcentaje anual de incremento en las ventas

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Incremento	N/A	201.9%	99.1%	19.9%	62.8%	56.4%	20.1%	28.5%	30.7%	4.5%	22.1%	15.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

Tabla 7: Clasificación ABC de clientes

Categoría	Cantidad de clientes		Participación en las ventas	Participación acumulada	Nivel de confianza	Valor de Z	Tamaño de muestra
	Valor absoluto	Valor relativo					
A	120	22.684%	79.908%	79.908%	95%	1.96	1.2604
B	125	23.629%	15.105%	95.014%	90%	1.65	1.9306
C	284	53.686%	4.986%	4.986%	80%	1.28	11.7696

De la tabla se concluye que cerca del 80% de los ingresos de la empresa provienen del 22,7% de los clientes, otro 15% del 23,63% y el 5% restante de casi 53.7%, esto permite clasificar los clientes de los más a menos importantes en términos de los ingresos que representan para la empresa, del mismo modo se asignan porcentajes de confiabilidad congruentes con la categoría establecida y los valores de Z que se usan para determinar el tamaño de muestra. Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Industrias Novaquim S.A.S.

Se aplicó una encuesta (Anexo A) vía telefónica a 16 clientes de la empresa, de los cuales (de acuerdo al cálculo del tamaño de la muestra) fueron 2 tipo A, 2 tipo B y 12 tipo C, para su análisis estadístico se le da a cada tipo de cliente un peso del 80%, 15% y 5%, respectivamente. En la encuesta se pregunta sobre las preferencias con respecto al producto, a la cantidad de proveedores, los servicios de aseo, características de entrega, tiempo de espera, interés por productos amigables y la forma en que se conoció la empresa.

Del análisis de los resultados obtenidos (Anexo B) se infiere que la mayoría de clientes prefieren un producto de alta calidad, un porcentaje importante prefiere un producto a la medida de sus necesidades y una mínima parte prefiere uno de bajo costo, esto permite determinar la estrategia principal de la organización como un todo. La mayoría de clientes prefiere comprar sus productos y elementos de aseo a

un solo proveedor, por lo que la comercialización de productos complementarios es vital para el crecimiento aunque implique un mayor desgaste. En realidad los clientes actuales prefieren contratar empresas especializadas en servicios de aseo para contratar estos, sin embargo existe un segmento importante que prefiere alguien experto en productos o le es indiferente, o que da lugar a una opción poco explotada hasta la fecha que es la prestación de servicios de aseo. Las personas prefieren la oportunidad más que la confiabilidad en la misma, por ello de ser necesario es preferible hacer entregas parciales en caso de no contar con todo lo requerido frente a entregas completas fuera de tiempo, a pesar del doble esfuerzo en el transporte. Ninguno de los clientes actuales está dispuesto a esperar una semana para la recepción de sus pedidos, en promedio el plazo máximo en la entrega es de 2 días, por lo que se deben adelantar esfuerzos a este nivel y establecer este parámetro como meta. A la mayoría de personas le es indiferente que los productos sean amigables con el medio ambiente, pero esto no se puede ignorar dadas las megatendencias mundiales al respecto. Finalmente se observa que la mayoría de clientes entraron en contacto con la empresa a través de recomendaciones de conocidos, por lo que debe hacerse un mayor esfuerzo por parte del área comercial, internet y el directorio telefónico no tienen mayor relevancia.

Se entrevistó al personal que tiene contacto directo con los clientes (gerente comercial, asesor comercial y distribuidor independiente) con respecto a los mismos ítems, en general ellos coinciden en sus apreciaciones, sin embargo existen diferencias menores con lo manifestado por los clientes. A nivel de la calidad consideran que los clientes desean un producto a la medida de sus necesidades más uno estándar de alta calidad y que le dan mayor relevancia al precio de compra que la que los clientes señalaron, a pesar de la variación, esto muestra los requerimientos de la estrategia principal de la organización. El personal entrevistado coincide con los clientes en que estos prefieren comprar sus productos y elementos de aseo a un solo proveedor, por ello se debe mejorar el desempeño en el manejo de la comercialización que actualmente no es el mejor. De otro lado no ven como oportunidad de negocio importante el ofrecimiento de servicios de aseo aunque una parte de los clientes actuales podrían ser clientes potenciales a este nivel. Para ellos es tan importante la oportunidad como la confiabilidad de la entrega, por ello debe ser fortalecida la etapa de alistamiento de pedidos, ya que la entrega no tiene dificultades actuales, las fallas actuales son resultado de demoras en la compra de los artículos de comercialización o en el alistamiento propiamente dicho. Finalmente, según los entrevistados se les debe dar respuesta a los clientes en un día, sin embargo los clientes actuales son un poco más flexibles y están dispuestos a esperar 2 días para la recepción de sus pedidos. Los entrevistados creen que a los clientes les interesan los productos amigables con el medio ambiente esto difiere un poco de lo expresado por los clientes a quienes les es indiferente. Para los responsables de las ventas es importante la publicación en el directorio e internet como medio de difusión de la empresa, sin embargo los clientes han venido aumentando gracias a la publicidad voz a voz, por lo que podría fortalecerse el trabajo a este nivel por medio de la estructuración de un plan de mercadeo.

De otro lado, para estar al tanto de las expectativas de los clientes potenciales se consultaron las tendencias del mercado de productos de aseo líquido publicadas recientemente en Internet, los principales resultados se muestran a continuación:

1. El Programa de Transformación Productiva presentada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) tiene como visión

“En el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para lograr esto Colombia: 1) Será competitivo en costos y en agilidad para producción, 2) Ofrecerá productos diferenciados por su calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales, 3) Habrá desarrollado y difundido una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo”.

2. De otro lado el Consejo de asociaciones de la industria de cosméticos Latinoamericana – CASIC (2013), señala dentro de su artículo Cifras y Tendencias del sector: sub-sector aseo

“El Sub-sector de Aseo en Colombia ha tenido un buen desempeño, a partir de la recuperación de la crisis financiera mundial de 2008-2009, ya que ha experimentado fuertes y estables tasas de crecimiento, por otro lado el aumento de los ingresos le ha permitido a los consumidores aumentar sus compras y adquirir una mayor variedad de productos de aseo para el hogar.

Un gran número de empresas han expresado su interés especialmente en la categoría de cuidado de la ropa en Colombia. El país se ha convertido en un líder en el mercado en términos de crecimiento con respecto a América Latina, registrando un valor más alto que los principales mercados (Brasil y México). El país, es también considerado como una plataforma de lanzamiento clave para las exportaciones a otros países de la región.

Las marcas privadas continuaron ganando terreno en 2012. El aumento de los ingresos de las familias ha afectado positivamente a los consumidores de bajo y mediano nivel de ingreso, que están dispuestos a aumentar su consumo de productos de aseo, pero aún tienen un poder adquisitivo limitado, como resultado, los productos de bajo precio que atraen a estos segmentos de consumidores han obtenido buenos resultados”.

3. En este mismo sentido, el Departamento Nacional de Planeación (2007) afirma

“El sector productor de artículos de aseo y cosméticos propone una visión con dos horizontes temporales: en el primero de ellos, en cinco años busca ser competitiva y uno de los principales focos de atracción de la inversión en la región. En el segundo horizonte temporal -definido a diez años- el sector se propone la ampliación y consolidación de su participación en el mercado europeo y el latinoamericano, especialmente para los productos naturales”

4. Por su parte Proexport Colombia (2013) en el documento Sector cosméticos y artículos de aseo Colombia asegura

“Durante los últimos doce años, el sector de cosméticos y artículos de aseo mundial ha mostrado un dinamismo positivo pasando de los US\$ 368.415 millones en 2000 a US\$ 6.990.812 en 2012, mostrando una tasa de crecimiento promedio anual de 5,9%. Estimaciones de Euromonitor calculan que para los próximos tres años la industria continúe creciendo de manera progresiva con un 5,4% en 2013 y 5,3% en 2014.

Durante el 2000 y 2012, Latinoamérica generó ventas por el orden de US\$ 953.333 millones, cifra que representa el 13,6% de la participación del mercado mundial de cosméticos y artículos de aseo. Adicionalmente, el mercado latinoamericano creció a una tasa promedio anual de 8% entre 2000 y 2012, superando el crecimiento observado a nivel mundial (5,9%). Según estimaciones de Euromonitor se espera que para 2013 la participación de Latinoamérica en el mundo sea de 17%, y a 2015 sea del 17,5%.”

En definitiva se observa que el mercado de productos de aseo presenta un buen panorama no sólo para la organización sino para el sector en general, pese a las amenazas derivadas de los tratados de libre comercio firmados por el país.

La siguiente propuesta de planeación estratégica se estableció a través de un proceso participativo en el que se reunió al equipo administrativo para reformular la misión (tabla 8), la visión (tabla 9) y definir la estrategia con el propósito de traducirlas en resultados tangibles en el futuro, teniendo como punto de partida los resultados mostrados previamente con respecto a las preferencias de los clientes actuales y a las tendencias del mercado que se dieron a conocer al previamente.

Tabla 8: Análisis misión propuesta

Qué?	Somos una empresa dinámica dedicada a la elaboración y comercialización de productos de aseo y limpieza,
Cómo?	que usa el conocimiento, talento humano y tecnología
Para qué?	para crear soluciones que satisfagan las expectativas de nuestros clientes a través de la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos productivos, la investigación y el desarrollo de productos amigables con el medio ambiente y servicios con la más alta calidad, buscando crecimiento y rentabilidad.

Fuente: Elaboración conjunta del autor con los directivos de Industrias Novaquim S.A.S.

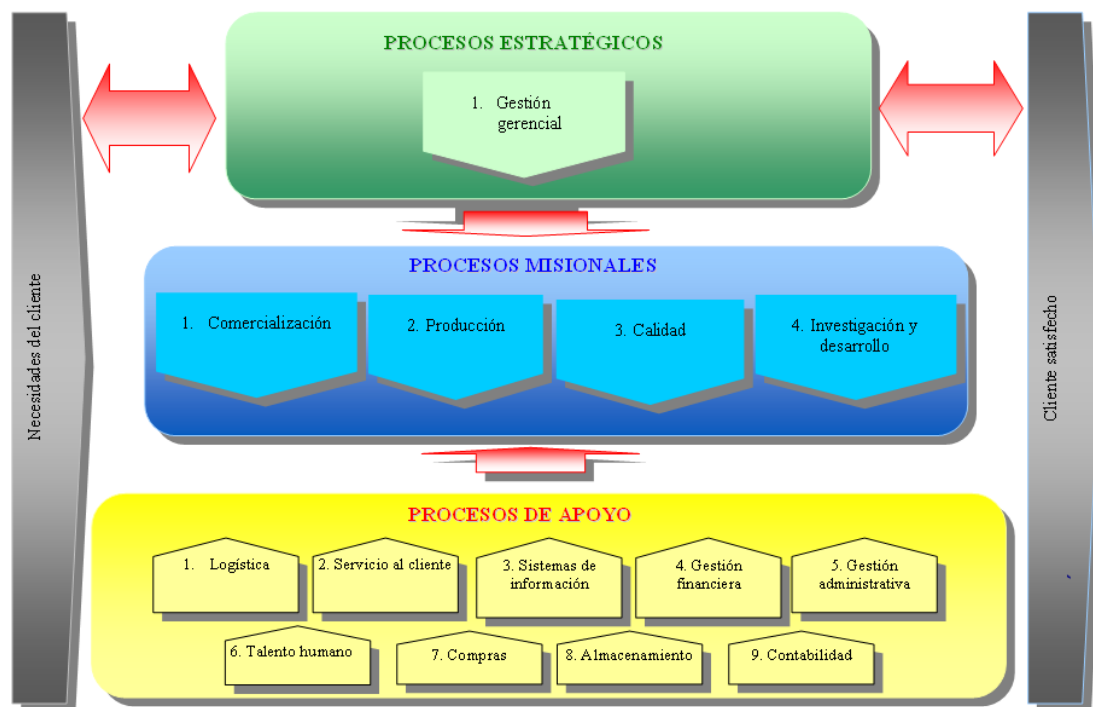
Tabla 9: Análisis visión actual

Idea principal	Para el año 2019, queremos ser una empresa reconocida en el mercado local por la elaboración y comercialización de productos de aseo y limpieza
Aspectos estratégicos requeridos	de calidad y la aplicación de innovación
Cómo identificar si se va por buen camino?	permitiendo tener un portafolio de productos especializados para satisfacer las necesidades específicas de cada tipo de cliente atendido.

Fuente: Elaboración conjunta del autor con los directivos de Industrias Novaquim S.A.S.

Como resultado del consenso se identifica como propuesta principal de valor al cliente “el liderazgo de productos”, así la empresa se orienta a ofrecer productos con máxima calidad y funcionalidad, se usará la relación con el cliente como estrategia secundaria para ofrecer productos a la medida de sus necesidades; y finalmente, se buscará cumplir con estas estrategias al menor costo sin sacrificar calidad. A partir de esta definición se planteó el mapa de procesos que se muestra en la figura 4.

Figura 4: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Como objetivos se propone a la empresa fortalecer las cuatro perspectivas contempladas en el Cuadro integral de mando, pero dándole mayor relevancia a la perspectiva de procesos internos que es la que permite lograr ese “el liderazgo de productos” como estrategia para alcanzar lo planteado en la visión, para contar con productos de calidad que respondan a las necesidades de los clientes se debe tener presente en segundo lugar la perspectiva del cliente, como las anteriores perspectivas no funcionan si

carecen de los recursos económicos adecuados se considera en tercer la perspectiva financiera, que se apoya en el talento humano por lo que se decide incluir la perspectiva de formación y crecimiento. Los cuatro objetivos planteados para lograr la misión se presentan en las tablas 10, 11, 12 y 13.

Tabla 11. Análisis primer objetivo estratégico

Objetivo	Mantener y mejorar la calidad de los productos (bienes y servicios) ofrecidos por la empresa				
Proyecto	Aspecto o variable	Nombre del indicador	Formula	Meta	Proceso Responsable
Diseño de nuevos productos amigables con el ambiente que satisfagan las necesidades de los clientes	Desarrollo y mejora de productos	Desarrollo de producto	Cantidad de productos desarrollados	1/año	Investigación y desarrollo
Revisión de las formulaciones de los productos actuales para verificar si es posible incrementar su calidad		Mejora de producto	Cantidad de productos mejorados	1/año	Investigación y desarrollo
Ajuste del portafolio de servicios estableciendo estándares de calidad		Propuesta de servicio	Nivel de ajuste	10% mensual	Comercialización
Garantía de la calidad del producto que sale de la empresa	Calidad	Control de calidad	Producto controlado / producción real	100%	Calidad
		Fallas de calidad	Productos no conformes / Producción real	<5%	Calidad
Mejora del desempeño de los procesos productivos	Compras	Oportunidad en las compras	Compras satisfactorias / Total de compras realizadas	95%	Compras
	Planes de producción	Cumplimiento de los planes de producción	Producción real / Producción planeada	98%	Producción
	Sistema de información	Uso de los sistemas de información	Datos registrados / total de información	99%	Sistemas de información
	Manejo de inventarios	Rotación de inventarios de materia prima	Costo materia prima / Promedio inventario materia prima	1/mes	Almacenamiento
		Rotación de inventarios de productos de comercialización	Costo productos de comercialización / Promedio inventario comercialización	2/mes	Almacenamiento
		Rotación de inventarios de productos terminados	Costo producto terminado / Promedio inventario producto terminado	3/mes	Almacenamiento
		Control de inventarios de envases y etiquetas.	Envases y etiquetas usadas / Total de envases y etiquetas controladas	100%	Gestión gerencial
	Compromisos	Cumplimiento de compromisos	Tareas realizadas / Tareas designadas	90%	Gestión gerencial

La tabla señala el objetivo estratégico planteado para la perspectiva de procesos internos, con los proyectos que se proponen, los aspectos y variables a considerar, los indicadores propuestos para la medición de su cumplimiento, la meta y el proceso responsable de cada uno. Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Análisis segundo objetivo estratégico

Objetivo	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente				
Proyecto	Aspecto o variable	Nombre del indicador	Formula	Meta	Proceso Responsable
Entrega de productos dentro de los plazos y cantidades especificadas	Entrega	Oportunidad en la entrega	Pedidos entregados oportunamente / Total pedidos entregados	95%	Logística
		Confiableidad en la entrega	Pedidos correctos / Total pedidos entregados	95%	Logística
Incremento de la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Clientes insatisfechos / Total Clientes	< 5%	Servicio al cliente
	Calidad de servicio	Aplicación del concepto calidad de servicio	Nivel de aplicación	5% mensual	Comercialización

La tabla señala el objetivo estratégico planteado para la perspectiva clientes, con los proyectos que se proponen, los aspectos y variables a considerar, los indicadores propuestos para la medición de su cumplimiento, la meta y el proceso responsable de cada uno. Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Análisis tercer objetivo estratégico

Objetivo	Mejorar el crecimiento y la rentabilidad de la organización				
Proyecto	Aspecto o variable	Nombre del indicador	Formula	Meta	Proceso Responsable
Planteamiento de proyectos para mejorar y dar seguimiento a los resultados económicos de la compañía	Utilidad	Utilidades	Utilidad = Ingresos – Egresos		Gestión gerencial
		Incremento de utilidades	Utilidad año actual – Utilidad año anterior / Utilidad año anterior	7% anual	Gestión gerencial
		Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	12%	Gestión gerencial
	Manejo de capital	Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo Corriente		Gestión gerencial
		Razón corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente.	2	Gestión gerencial
		Razón de endeudamiento	Total pasivo / total activo	35%	Gestión gerencial
		Flujo de caja	Disponibilidad de efectivo		Gestión gerencial
	Participación del costo en el ingreso	Costo operacional	Costo operacional / ingreso	< 60%	Gestión gerencial
Mejora de la liquidez de la empresa	Informes contables	Oportunidad en la elaboración de informes	Informes entregados a tiempo / informes solicitados	85%	Contabilidad
	Manejo de cartera	Recuperación de cartera	Cartera recuperada en menos de 60 días / Total de cartera	> 80%	Gestión administrativa
Incremento de los ingresos de la compañía	Negociación con proveedores	Plazo de pago a proveedores	Plazo de pago	> 45 días	Compras
	Volumen de ventas	Incremento en el volumen de ventas	Ventas período actual - Ventas período anterior / Ventas período anterior	20% anual	Comercialización
	Plan de mercadeo	Estructuración del plan de mercadeo	Nivel de avance (al inicio de año)	50% quincenal	Comercialización

La tabla señala el objetivo estratégico planteado para la perspectiva financiera, con los proyectos que se proponen, los aspectos y variables a considerar, los indicadores propuestos para la medición de su cumplimiento, la meta y el proceso responsable de cada uno. Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis cuarto objetivo estratégico

Objetivo	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados				
Proyecto	Aspecto o variable	Nombre del indicador	Formula	Meta	Proceso Responsable
Mejora de las condiciones laborales del recurso humano	Permanencia de personal	Rotación del personal	Empleados que salen de la empresa / Promedio de empleados	< 10%	Talento humano
	Accidentalidad	Tasa de accidentalidad	Total de accidentes de trabajo / número de empleados	5% semestral	Talento humano
	Actividades de bienestar	Participación de los empleados en actividades de bienestar programadas	Participantes/ Trabajadores	90%	Talento humano
	Capacitación del personal	Personal capacitado	Personal capacitado (en uso de elementos de protección personal y en uso del sistema de información) / Total personal	98%	Talento humano

La tabla señala el objetivo estratégico planteado para la perspectiva formación y desarrollo, con los proyectos que se proponen, los aspectos y variables a considerar, los indicadores propuestos para la medición de su cumplimiento, la meta y el proceso responsable de cada uno. Fuente: Elaboración propia

Como se mostró previamente, para la empresa el cuadro integral de mando abarca las cuatro perspectivas propuestas por los creadores del modelo para los cuales se formularon objetivos, se identifican los aspectos o variables a tener en cuenta, los indicadores propuestos para su medición y las metas propuestas. Estos indicadores constituyen las herramientas de control que permiten la realimentación y la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas enfocadas en el mejoramiento continuo y al cumplimiento

de la estrategia. Estos aspectos o variables, a su vez, se conectan con el mapa de procesos construido, la relación se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Relación del Cuadro integral de mando y el Mapa de procesos

Aspecto o variable	Perspectiva				Proceso			
	Financiera	Del cliente	De procesos internos	Formación y crecimiento	Nombre	Tipo		
						Estratégico	Misional	De apoyo
Planes de producción			X		Producción		X	
Calidad			X		Calidad		X	
Desarrollo y mejora de productos			X		Investigación y desarrollo		X	
Sistema de información			X		Sistemas de información			X
Compromisos			X		Gestión gerencial			
Compras			X		Compras			X
Manejo de inventarios			X		Almacenamiento			X
Satisfacción del cliente		X			Servicio al cliente			X
Oportunidad en la entrega		X			Logística			X
Confiabilidad en la entrega		X			Logística			X
Utilidad	X				Gestión gerencial	X		
Manejo de capital	X				Gestión gerencial			
Rendimiento del patrimonio	X				Gestión financiera			X
Razón de endeudamiento	X				Gestión financiera			X
Participación del costo en el ingreso	X				Gestión gerencial	X		
Volumen de ventas	X				Comercialización		X	
Manejo de cartera	X				Gestión administrativa			X
Informes contables	X				Contabilidad			X
Permanencia de personal				X	Talento humano			X
Accidentalidad				X	Talento humano			X
Actividades de bienestar				X	Talento humano			X
Capacitación del personal				X	Talento humano			X

La tabla relaciona el aspecto o variable a considerar con la perspectiva a la que pertenece, el nombre del proceso y su tipo, esto permite estructurar los proyectos y construir indicadores para la medición. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se propone, a modo de herramienta de mejoramiento la aplicación del concepto de “lecciones aprendidas” a usar en cada ocasión que se presente una dificultad o una queja de un cliente tipo A. Para documentar la experiencia haciendo especial énfasis en el aprendizaje que de ella se deriva, para ello se propone hacer una reunión bimensual para presentar las recomendaciones al responsable del proceso o responsables de los procesos de donde se derivó la falla.

Se recomienda que esta documentación contenga un nombre para la experiencia adversa y un consecutivo para su control, un resumen, una descripción de los hechos, los resultados, los aspectos que causaron las fallas o dificultades y el aprendizaje obtenido, a modo de recomendación. El propósito del documento no

es juzgar o castigar al responsable o causante de la situación, sino identificar elementos que sean susceptibles de mejora en cada proceso.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica define el norte de la organización, permite orientar el comportamiento de cada miembro, fundamenta la toma de decisiones lo que permite la coherencia en todas sus actividades. Sin embargo, esta debe considerarse como un proceso dinámico y flexible que permita la adaptación de la empresa al comportamiento del mercado en permanente cambio, que incluya el aprendizaje resultado del análisis de las “lecciones aprendidas” propendiendo así el mejoramiento continuo de la empresa como un todo.

El estudio de los clientes fue incluido como elemento clave para la definición de la orientación de la empresa, su opinión fue ponderada de acuerdo a una clasificación ABC que regularmente se usa para otros fines. También se incluyó el juicio de las personas que están en contacto directo con los compradores y se consideraron las tendencias del mercado. Así se redujo el sesgo en el análisis de las necesidades de los clientes al usar triangulación.

Se lograron cumplir los objetivos específicos formulados al inicio de la investigación, con ello se vio beneficiada directamente la microempresa objeto de estudio pero sus resultados podrían aplicarse a cualquier tipo de mipyme que carezca de planeación estratégica o desee actualizarla, sin embargo es necesario incluir el cálculo de los indicadores de la empresa dentro del sistema de información gerencial con el que cuenta la empresa, área en la que se podrían hacer investigaciones futuras.

El principal aporte de la investigación es la estructuración, no sólo, de un plan estratégico propuesto para la empresa sino el diseño de un proceso basado en el ciclo PHVA que permite su revisión periódica y que integra conceptos de planeación estratégica con herramientas como la clasificación ABC de clientes, el mapa de procesos, el cuadro integral de mando y las lecciones aprendidas, esta última usada típicamente a nivel militar y de proyectos.

REFERENCIAS

Consejo de asociaciones de la industria de cosméticos Latinoamericana – CASIC (2013). Cifras y Tendencias del sector: sub-sector aseo. Publicado el 26 de Septiembre de 2013 Recuperado de http://www.casic-la.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=837:08-2013-cifras-y-tendencias-del-sector-sub-sector-aseo&catid=32:colombia&Itemid=85

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill

Departamento Nacional de Planeación (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial cosméticos y aseo. Recuperado de <http://metono032009.wikispaces.com/file/view/cosmeticos.pdf>

Díaz Granados, S. (2012) Sector de cosméticos y aseo – Oportunidades frente a los TLC’s. Ponencia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cartagena (Colombia). Ayudas disponibles en <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63878>

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Editorial Gestión 2000.

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. México, Editorial Prentice Hall.

Muñiz González, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. Centro de Estudios Financieros. 3ª Edición. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

Procuraduría General de la Nación (2008) Programa de Modernización: Resultados y Lecciones Aprendidas. Bogotá.

Proexport Colombia (2013) Sector cosméticos y artículos de aseo Colombia. Recuperado de <http://www.proexport.com.co>

Senge, P. (2005) La quinta disciplina en la práctica. 6ª edición Argentina, Editorial Granica,

Velez Osorio, I. M. (2012). Planeación estratégica para organizaciones sociales en Colombia. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7, Number 2. Pp. 1129-1137. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1326256785?accountid=30799>

RECONOCIMIENTO

El autor agradece su apoyo a los directivos de la microempresa por su tiempo y colaboración en el suministro de información, y al docente Santiago García por sus orientaciones.

BIOGRAFÍA

Jairo Andrés Agudelo Calderón es Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes, Oficial del Ejército Nacional de grado Capitán, Especialista en administración y conducción de pequeñas unidades de combate de la Escuela de Armas y Servicios del Ejército Nacional, y estudiante de la Especialización en Alta gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada. Se puede contactar en el correo electrónico jairoandres69@hotmail.com

Anexo A. Encuesta aplicada a los clientes

Identificación del cliente

Código: _____ Nombre o razón social: _____

Nombre del contacto: _____ Tipo A __ B__ C__

Para las siguientes 5 preguntas seleccione la opción que más se ajuste a su preferencia

1. Ud. prefiere un producto

- de alta calidad
- a la medida de sus necesidades
- de bajo costo

2. Ud. prefiere comprar sus productos y elementos de aseo a

- un sólo proveedor
- distintos proveedores

3. Prefiere que sus servicios de aseo los preste:

- Una empresa especialista en el producto
- Una empresa especialista en el servicio
- Le es indiferente el tipo de empresa

4. Con respecto a la entrega de sus pedidos prefiere

- Oportunidad en la entrega
- Confiabilidad en la entrega

5. El tiempo máximo de entrega que está dispuesto a esperar es

- 1 semana
- 5 días
- 4 días
- 3 días
- 2 días
- 1 día

6. Señale cuál de las siguientes afirmaciones es cierta

- Le interesa que los productos de aseo que consume sean amigables con el medio ambiente
- Le es indiferente que los productos de aseo que consume sean amigables con el medio ambiente

7. A través de que medio conoció la empresa

- Fue contactado por un representante
- Recomendaciones de conocidos
- Internet
- Directorio telefónico

Anexo B. Ponderación de la encuesta aplicada a los clientes

	Ciente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Tipo	A	A	B	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Pregunta	Ponderación	40%	40%	7,5%	7,5%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	100%
1	Ud. prefiere un producto de alta calidad	1		1	1	1	1				1				1	1	1	57,92%
	a la medida de sus necesidades		1					1	1				1					41,25%
	de bajo costo									1		1						0,83%
2	Ud. prefiere comprar sus productos y elementos de aseo a un sólo proveedor	1	1		1	1		1	1	1			1					89,58%
	distintos proveedores			1			1				1	1		1	1	1	1	10,42%
3	Prefiere que sus servicios de aseo los preste Una empresa especialista en el producto		1						1									40,42%
	Una empresa especialista en el servicio	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	59,17%
	Le es indiferente el tipo de empresa													1				0,42%
4	Con respecto a la entrega de sus pedidos prefiere Oportunidad en la entrega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	99,58%
	Confiabilidad en la entrega																	0,00%
5	El tiempo máximo de entrega que está dispuesto a esperar es 1 semana																	0,00%
	5 días												1					0,42%
	4 días										1							0,42%
	3 días									1		1						0,83%
	2 días	1	1		1	1	1	1	1					1	1	1	1	90,83%
6	Señale cual de las siguientes afirmaciones es cierta 1 día			1														7,50%
	Le interesa que los productos de aseo que consume sean amigables con el medio ambiente		1													1		40,42%
	Le es indiferente que los productos de aseo que consume sean amigables con el medio ambiente	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	59,58%
7	A través de que medio conoció la empresa Fue contactado por un representante	1																40,00%
	Recomendaciones de conocidos		1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	59,17%
	Internet							1										0,42%
	Directorio telefónico											1						0,42%